

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza činnosti a možnosti rozvoje fotbalové agentury

Analysis of operation and development possibilities of football agency

Student: Bc. Jiří Chalupský

Vedoucí diplomové práce: Doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2010

Čestné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou vypracoval samostatně. Přílohu č.1 danou k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě 29. dubna 2010

Bc. Jiří Chalupský

Poděkování

Děkuji všem, kteří se podíleli na vzniku této diplomové práce. Zejména děkuji vedoucí práce, paní Doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D., za vstřícný přístup, odborné rady a čas, který uvedené diplomové práci věnovala.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická část.....	8
2.1	<i>Marketing.....</i>	8
2.1.1	Definice marketingu	8
2.1.2	Marketingový mix	8
2.1.3	Marketing služeb	10
2.1.3.1	Hlavní pojmy související s marketingem služeb	10
2.1.3.2	Vlastnosti služeb	11
2.1.4	Sportovní marketing	13
2.1.5	Marketingová komunikace:	15
2.1.5.1	Nástroje marketingové komunikace a sport.....	16
2.2	<i>Management.....</i>	22
2.2.1	Obecné pojetí managementu	22
2.2.2	Osobnost manažera.....	24
2.2.3	Sportovní management.....	28
	Funkce sportovního manažera.....	28
2.3	<i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....</i>	29
2.4	<i>SWOT analýza.....</i>	32
3	Praktická část.....	33
3.1	<i>Popis činnosti hráčského agenta.....</i>	33
3.1.1	Definice, licencování.....	33
3.1.2	Smlouva o zastupování agentem	34
3.1.3	Přehled hráčských agentů u nás a ve světě	35
3.2	<i>Popis agentury Football Management Agency (FMA).....</i>	36
3.2.1	Portfolio služeb společnosti Football Management Agency	37
3.2.2	Management společnosti	37
3.3	<i>Popis konkurenčních agentur.....</i>	38
3.3.1	Sport Invest a.s	38
3.3.2	International Sports Management s.r.o. (ISM)	39
3.3.3	Nehoda Sport a.s.....	40
3.3.4	Chovanec Sport Agency a.s.....	41
3.3.5	All Stars Team s.r.o.	41

3.3.6	MLM Sport Management	41
3.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	42
3.4.1	Analýza jednotlivých segmentů	42
3.5	Aplikace SWOT analýzy na agenturu Football Management Agency.....	46
3.6	Výklad SWOT analýzy; návrhy, doporučení a možnosti rozvoje společnosti Football Management Agency.....	48
3.6.1	Výklad SWOT analýzy.....	48
3.6.2	Návrhy, doporučení a možnosti rozvoje společnosti Football Management Agency	53
4	Závěr	59
	Seznam použité literatury	61

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

1 Úvod

Trendem současné společnosti je hledání úniku z každodenního stereotypního způsobu života prostřednictvím nejrozličnějších forem zábavy. Jednou z nejrozšířenějších volnočasových aktivit současnosti je bezesporu sport. Slovo sport je anglosaského původu a je odvozeno od slova disport. Znamená obveselení, rozptýlení, útěk od práce, od povinnosti k zábavě. Těmito slovy můžeme popsat vztah široké veřejnosti ke sportu. Na druhou stranu je nutné nahlížet na sport také z druhého pohledu, a to jako způsob obživy a rozvinutou formu podnikání.

Nejrozšířenějším celosvětovým sportem je fotbal. Díky svým jednoduchým pravidlům a nenáročným požadavkům na vybavení se fotbal hraje opravdu po celém světě, bez rozdílu životní úrovně, národností nebo kontinentů. Fotbal můžeme považovat za fenomén, který baví a spojuje miliony lidí na celé zeměkouli.

Ve své práci se věnuji fotbalovému prostředí a popisuji vazby uvnitř tohoto prostředí. Divák často vidí pouze hráče, případně trenéry a často si neuvědomuje, jak vysoký počet lidí se na chodu celého odvětví podílí. Profese, kterou budu ve své práci detailně rozebírat a popisovat, se nazývá hráčský agent. Jde o osobu, která za úplatu zprostředkovává jednání mezi fotbalovými kluby a hráči a poskytuje svým klientům (hráčům) další různorodé služby napomáhající k rozvoji jejich kariéry. Tyto osoby jsou podstatným článkem ovlivňujícím kariéru juniorských i seniorských fotbalistů. Mají možnost se spolupodílet na vývoji hráčských kariér a zároveň přebírají určitou odpovědnost za tento vývoj. Osoba hráčského agenta je tedy důležitou složkou vývoje každého profesionálního fotbalového hráče.

Ve své diplomové práci popisuji činnost hráčského agenta resp. hráčských agentur a veškeré legislativní náležitosti této profese. Následuje profil zkoumané společnosti Football Management Agency s.r.o., její podrobný popis a popis hlavních konkurenčních společností na trhu. **Cílem mé diplomové práce je analyzovat činnost společnosti Football Management Agency a podat konkrétní návrhy, které dopomohou k rozvoji a zvýšení tržního podílu zkoumané společnosti.** Mé aktivní zapojení do chodu společnosti po dobu více než dvou let mi umožnilo objektivní zhodnocení nedostatků společnosti. Pomocí dalších analýz jsem tyto nedostatky podrobně rozkryl a podal konkrétní návrhy na rozvoj společnosti Football Management Agency.

2 Teoretická část

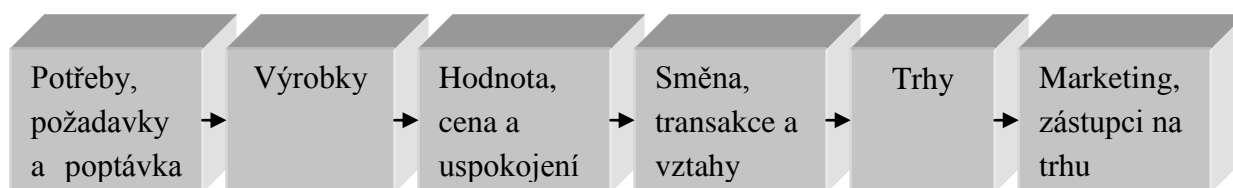
2.1 Marketing

2.1.1 Definice marketingu

Philip Kotler, který je všeobecně považován za jednu z největších autorit soudobého marketingu, definuje marketing takto:

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. [5]

Obr. 2.1 Základní pojmy marketingu



Zdroj: [5]

Jinou definici marketingu poskytuje Americká marketingová asociace, která říká:

Marketing je proces plánování a uskutečňování koncepce, stimulování a distribuce nápadů, zboží a služeb pro vytvoření výměny uspokojující cíle jednotlivce i firmy. [2]

2.1.2 Marketingový mix

Systém nástrojů marketingu byl definován v r. 1948 N.H. Boranem a nazván marketingovým mixem.

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu, Marketing, následující definici marketingového mixu: Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. [6]

Jiná definice popisuje marketingový mix jako základní pojem marketingového procesu, představující soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou. [7]

Problematikou marketingového mixu a výčtem jeho nástrojů se zabývala řada odborníků. Počet nástrojů marketingového mixu se různí od tří až po sedm prvků (v marketingovém mixu služeb).

Nejznámější a nejpoužívanější je E.J. McCarthyho členění z roku 1960, nazývané čtyři „P“

- Product – produkt, výrobek,
- Price – cena,
- Place – místo, distribuce, prodej,
- Promotion – marketingová propagace, komunikace.

Produktem rozumíme, jak výrobky spotřební a průmyslové, tak i služby. Rozhodování o produktu znamená rozhodnutí o fyzickém vzhledu, o úrovni kvality, o značce, stylu, názvu, obalu, očekávané délce setrvání výrobku na trhu, ale také o možných inovacích, dodacích lhůtách, atd. Výrobek má mít především vlastnosti, které by po všech stránkách vyhovovaly požadavkům zákazníka.

Cena má být stanovena tak, aby umožňovala podniku realizovat nutný zisk, ale přitom byla co nejpříjemnější pro zákazníka. Diferenciace cen se děje podle času, místa, četnosti nákupů, loajality zákazníků apod. Cenová politika funguje především jako nástroj konkurence, ale také jako prostředek diferenciace nabídky.

Distribuce představuje souhrn činností, souvisejících s dopravou a výběrem nejlepšího prodejního místa. Distribuční cesty zahrnují velkoobchod, maloobchod, různé zprostředkovatele, skladování zásob, dopravu apod.

Marketingová komunikace znamená všechny aktivity spojené s informováním zákazníků, stimulováním ke koupi a s budováním důvěry a dobrých vztahů s veřejností. [2]

Mezi hlavní komunikační cesty patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations a publicita,
- přímý marketing,
- osobní prodej.

Každá z komunikačních cest má své výhody a nevýhody. Vhodnost použití každé komunikační cesty musíme analyzovat s ohledem na existující situaci. V určitých situacích můžeme samozřejmě využít všech pět hlavních komunikačních cest současně s vysokou účinností.

Stručné definice hlavních komunikačních cest jsou následující:

- **Reklama:** Reklama je jakákoliv forma neosobní komunikace o výrobcích, službách nebo idejích, která je umístěna v jednom nebo několika komerčně dostupných médiích konkrétním objednavatelem za úplatu.
- **Podpora prodeje:** Podpora prodeje představuje nemediální reklamní kampaně, mezi které zahrnujeme předvádění produktů, předávání vzorků, výstavy, cenové dohody, soutěže a darování produktů jako ceny do soutěže.
- **Public relations a publicita:** Jedná se o stimulování zájmu sdělovacích prostředků o významné zprávy týkající se firmy, jejich produktů a akcí, aniž by za ně bylo nutno zaplatit. Publicity se obvykle dosahuje v důsledku působení public relations.
- **Přímý marketing:** Je to forma přímé komunikace se zákazníky prostřednictvím poštovních zásilek, telekomunikací a přímého předávání propagačních materiálů firmy zákazníkům. Tato forma vyžaduje pečlivé vedení databanky údajů o zájmové skupině zákazníků.
- **Osobní prodej:** Je to forma komunikace „tváří v tvář“, při které se setkává prodejce, osoba rozhodující o nákupu, uživatel a poradci s cílem uskutečnit předpokládaný obchod a dotáhnout jej až k rozhodnutí o zakoupení. [7]

2.1.3 Marketing služeb

2.1.3.1 Hlavní pojmy související s marketingem služeb

Potřeby a spirála služeb: Bodem, od kterého se odvíjí veškerá činnost marketingu, je uspokojení potřeb zákazníků. Společnost, ve které žijeme, dokáže většinou dobře uspokojit základní potřeby. K těmto základním potřebám patří fyziologické potřeby, jako je potřeba jídla, oděvů, bydlení. Po uspokojení základních potřeb a s rostoucí životní úrovní se lidé snaží uspokojovat sociální potřeby, spojené s jejich postavením ve společnosti. Jedná se o potřeby sounáležitosti, sebeuspokojení a další složitější potřeby. Uspokojování složitějších potřeb

bývá zpravidla spojeno s produkcí služeb, tržních i netržních. Vyšší produktivita práce uvolnila množství volného času, na druhé straně přinesla potřebu dalšího vzdělávání.

Lidé častěji využívají služeb restaurací, kde mohou uspokojit i své sociální potřeby. Snaží se vyhovět potřebě celoživotního vzdělávání vyhledáváním vzdělávacích kurzů. Zaměstnanost žen vytváří potřebu péče o děti od malých (školky) po větší (zájmová činnost, sport). Prodloužení lidského věku a nové medicínské poznatky přinesly potřeby související s péčí o zdraví a s péčí o starší občany. Volný čas lidé věnují kultuře, sportu, zábavě. O dovolené cestují. Bydlení je zpravidla vzdáleno od pracoviště a lidé používají při cestě do práce, na jednání, na služební cesty auta a hromadnou dopravu. Spirála služeb se v postindustriální společnosti neustále rozvíjí a vznikají nové služby.

Potřeba je ovlivňována kulturou a celkovým prostředím společnosti, ve které jednotlivec žije a organizace podniká. Stává se efektivní poptávkou v okamžiku, kdy existuje ochota a schopnost platit za nabízený produkt, který uspokojí určitou spotřebu.

Organizace produkující zboží a služby v tržním prostředí uspokojují potřeby na základě směny. Směna znamená, že jedna strana předává určitou hodnotu výměnou za jinou. Každá strana se může svobodně rozhodnout, zda tuto směnu provede, či nikoliv, a může si většinou zvolit z mnoha různých partnerů. Směňuje se zpravidla zboží za peníze, i když v mnoha společnostech a mezinárodních obchodech se při obchodování využívá i vzájemné výměny zboží a/nebo služeb.

2.1.3.2 Vlastnosti služeb

▸ Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti služeb.

Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem - nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji jde vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při podpoře zboží odvolává reklama a které zákazník může pouhým pohledem ověřit, zůstávají tak při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby bez ohledu na to, zda se jedná o službu tržní, veřejnou či neziskovou. Zákazník tak má ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Tuto

nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popř. obchodního jména firmy nabízející dané služby.

- Neoddělitelnost

Další charakteristickou vlastností služby je neoddělitelnost nástrojů od její produkce. Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník zpravidla nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby. Přítomnost zákazníka zpravidla vyžadují některé veřejné služby (lékař nemůže ošetřit pacienta bez jeho účasti).

K vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby přispívá marketing služeb. Producenta služby lze v některých případech nahradit strojem (bankomat). I v tomto případě však dochází k interakci zákazník - producent.

- Heterogenita

Variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité změny chování.

Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jako tomu bývá u zboží.

Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování obchodního jména a značky.

Nehmotnost a heterogenita služeb vedou též k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat. Heterogenita služeb a větší účast lidí při procesu poskytování služby vedou k tomu, že vstup na trh služeb je snadnější a je zde více konkurentů. Je to důsledek nižší možnosti patentové ochrany výstupů a nižší potřeby vstupního kapitálu.

- Zničitelnost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo na zájezdu, či znalosti jazykového lektora, které nejsou využity v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat je později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Neznamená to že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní.

Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou, tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. To vede ke značné flexibilitě cen služeb.

- Nemožnost vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a nezničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby. V případě veřejných služeb mu je toto právo využívat služby produkované státem nabízeno směnou za jím placené daně nebo sociální či zdravotní pojištění.

Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkům. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. Na zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo, jako tomu zpravidla bývá u výrobků. Namísto toho mohou nabízet práva k poskytnutí služby. [4]

2.1.4 Sportovní marketing

Podle B.G. Pittse a D.K. Stotlara (1996) je sportovní marketing „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“.

Jiná definice tvrdí, že sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou určeny k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny.

Sportovní marketing v současnosti poskytuje dvě hlavní tendence:

- marketing sportovních produktů a služeb, které jsou směřovány přímo ke spotřebiteli,
- marketing jako sportovní reklama.

Sportovní organizace vyvíjejí v současné době podnikatelské aktivity s cílem získat dodatečné finanční zdroje nutné k zabezpečení zdárného chodu sportovní organizace (klubu), ke splnění jejich sportovních ekonomických a sociálních cílů. Zvláště sportovní organizace, které mají právní formu obchodní společnosti, ale i občanské sdružení, využívají všech nástrojů marketingu ke své komerční činnosti.

Sportovní marketing umožňuje sportovním organizacím strukturalizovat nabídku sportovního produktu, řídit ji v souladu s požadavky trhu a zvolit k tomuto účelu systém nástrojů, pomocí nichž lze stanovených cílů dosáhnout.

Marketingový mix v oblasti sportu:

- Sport product - sportovní produkt,
- Price – cena,
- Place – místo, distribuce, prodej,
- Promotion – marketingová propagace, komunikace.

Sportovní produkt: Pojem „produkt“, se kterým se běžně pracuje v marketingovém mixu, není pro oblast tělesné výchovy a sportu zcela výstižný. Tělesná výchova a sport dávají na trh celou řadu produktů materiálních i nemateriálních. Materiální produkty odpovídají všem teoriím o zboží, nemateriální sportovní produkty se liší od ostatního zboží a jsou také na trh dodávány jedinečným způsobem.

Materiální produkty v tělesné výchově a sportu:

- sportovní nářadí,
- sportovní náčiní,
- sportovní oděvy, výstroj,
- další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.).

Nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu:

a) základní produkty

- nabídka tělesných cvičení,
- nabídka sportovních akcí,
- nabídka rekreačně-regeneračních akcí,
- služba jako sportovní produkt.

b) produkty vázané na osobnost

- výkony sportovců, trenérů,
- výkony poskytovatelů sportovních služeb.

c) myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu

- výzkum v tělovýchovné a sportovní oblasti,
- rozvoj kinantropologie,
- sportovní informace šířené médii v odborné, nebo populární formě,
- prožitkovost, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu.

d) vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení

- společenské akce,
- reklamní vystoupení sportovců, trenérů,
- pojištění sportovců,
- doprava, vstupenky, atd.

Cena: Cenou sportovního produktu rozumíme vedle ceny materiálního také cenu nemateriálního sportovního produktu. Právě zde je stanovení ceny velmi obtížné, neboť se v ní odráží „cena prožitku“ toho kterého spotřebitele a další specifické faktory tohoto typu produktu.

Místo: Místo v marketingovém mixu znamená umístění produktu na trhu. Analyzujeme dostupnost sportovního produktu, geografické rozmístění trhů a podmínky distribuce sportovního produktu.

Marketingová komunikace: Marketingová komunikace nebo též propagace, je podstatnou a nejvíce „viditelnou“ částí marketingového mixu nejen ve sportu. Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu. [2]

2.1.5 Marketingová komunikace:

Marketingová komunikace je nástrojem marketingového mixu a nástrojem rozšířeného marketingového mixu (marketingového mixu služeb). Možná se může zdát že přímo nesouvisí s komunikací manažera pojatou obecně, přesto je dobré si uvědomit, že i tato oblast komunikace má obrovský význam pro výkon profese manažera, resp. sportovního manažera.

Marketingová komunikace nebo též propagace, je podstatnou a nejvíce viditelnou částí marketingového mixu. Je často zaměňována obecně za marketing jako takový. Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu, a podporovat jejich angažovanost ve sportu.

Metody propagace sportu zahrnují:

- reklamu,
- sponzoring,
- přímý marketing,
- speciální obchodní jednání,
- předprodej,
- masmédia,
- korporativní balíčky,
- exhibiční hry, soutěže,
- autogramiády,
- tiskové konference,
- sportovní plesy, společenské akce,
- sportovní akce pro děti a mládež,
- výchovně zaměřená sportovní akce (proti drogám, proti kriminalitě mládeže, apod.),
- sportovní akce pro handicapované spoluobčany,
- semináře a školení trenérů.

2.1.5.1 Nástroje marketingové komunikace a sport

Marketingová komunikace obecně využívá celou škálu nástrojů, mnohé z nich se dají transformovat i do sportovního prostředí, kde nacházejí své uplatnění. V následujícím textu uvedu jednotlivé nástroje marketingového mixu se zaměřením na oblast sportu.

Sportovní reklama a sponzoring:

Ve sportovním marketingu se nejvíce rozvíjejí dva koncepty - sportovní reklama a sponzoring. Oba nelze chápat odděleně, ale jako určitý (často právnicky podložený) vztah mezi ekonomickým subjektem (podnikem, firmou) a sportovním prostředím (nejčastěji sportovním klubem), kdy jeden zúčastněný nabízí reklamní služby a očekává za tuto službu protihodnotu (plnění) od druhého.

- Sportovní reklama:

Úkolem reklamy je dostat sportovní produkt, službu, do povědomí zákazníků, a odlišit jej od jiných nabídek, rozšířit znalosti zákazníka o produktu a přesvědčit ho ke koupi. Úspěšná reklama se může stát zárukou úspěchu marketingové politiky. Přitom vzhledem k často

nehmatatelnému charakteru základního produktu ve sportu je obtížné tento produkt propagovat a prodejci často hledají hmatatelné prvky, kterými jej lze zdůraznit a inzerovat.

Za hlavní reklamní média lze považovat televizi, rozhlas, denní tisk, internet, kino, časopisy, plakáty, venkovní reklamu a další. Výběr vhodného média je základem pro dosažení efektivní návratnosti vložených prostředků. Reklama má oslovit cílovou skupinu zákazníků, zaútočit na jejich povědomí a vyvolat žádoucí chování spotřebitele. Reklama pomáhá vytvářet pozitivní image podniku.

Díky médiím je možnost prezentovat sportovní produkt s využitím prvků působících téměř na všechny smysly člověka.

Typy mediální reklamy:

- inzerce v tisku,
- televizní reklama,
- rozhlasové spoty,
- reklama na internetu,
- audiovizuální reklama,
- virtuální reklama,
- reklama během představení v kinech,
- billboardy, venkovní nástěnné plochy,
- další druhy, stále se vyvíjející s rozvojem vědy a techniky.

Reklama na internetu má svá výrazná specifika: široké pole působnosti, výrazný emotivní a psychologický efekt, vysokou účinnost. Je stále více využívána i v oblasti sportu. Rozlišujeme webovou prezentaci a tzv. proužkovou reklamu (banner). Přičemž účinnost proužkové reklamy na internetu se měří podle následujících kritérií:

- počet zobrazení banneru (impressions)
- finanční náklady vynaložené na tisíce impressions (cost per thousand)
- číselná hodnota vyjadřující počet kliknutí na banner

Hlavní požadavky na internetovou reklamu - zaujmout, upoutat pozornost návštěvníků webových stránek. Z hlediska času a nákladů je tento typ reklamy zanedbatelný, zatímco přínos vysoký. Využití reklamy na internetu umožňuje globální komunikaci a globální přístup. Dá se přesně zjistit návštěvnost serverů, dají se zmapovat sociodemografické

ukazatele týkající se uživatelů. (muži-ženy, věk, vzdělání, atd.). Reklama na internetu má svoje specifika, využívá moderního nástroje komunikace, který splňuje komunikační kritéria a faktory, kterými jsou: vnímání, upoutání pozornosti, znalosti o cílové skupině, o mediálním chování uživatelů internetu apod.

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek subjektu, instituce nebo organizace prostřednictvím komunikačních médií. Pojem sportovní reklama je vztahován jednak k reklamě se sportovními motivy, jednak jde o reklamu, která využívá specifických médií komunikace sportu.

Sportovní reklama může plnit řadu funkcí:

- informační
- přesvědčovací (v konkurenčním prostředí)
- upomínací - v úzké návaznosti na nositele, tj. média, která reklamu zprostředkovávají.

Reklama se stává v životě jednotlivých subjektů naší tělovýchovy a sportu (sportovní svazy, kluby, tělovýchovné organizace) stále důležitějším faktorem jejich ekonomické činnosti. Příjmy z reklam resp. z nabídky reklamních služeb tvoří velmi významnou a nezanedbatelnou položku všech příjmů sportovních organizací. Sportovní organizace, které jsou vybaveny právní subjektivitou, berou sportovní reklamu, v souvislosti se sponzorskými vztahy, jako svůj protivýkon nabízený sponzorovi ze smluvně dohodnutých finančních a dalších podmínek.

Sportovní reklama, ve svém nejužším pojetí, je reklamou využívající specifických komunikačních médií z oblasti sportu. Existuje řada forem či druhů sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelu, palubovce, ledové ploše,
- reklama na sportovním nářadí,
- reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích,
- reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem,
- reklama na propagačním materiálu (plakáty, transparency, bulletiny, ročenky, apod.)
- reklama na videozáznamech, fotografiích, apod.,
- reklama na billboardech, videotabulích, poutačích,
- masmédia, internet, virtuální reklama.

Sportovní marketingové koncepty stále více počítají se sportovní reklamou, která je úzce spjata se sponzoringem a souvisí se získáváním dodatečných finančních zdrojů pro zajištění zdárného chodu sportovní organizace a k plnění jejich cílů.

‣ Sponzoring ve sportu:

Sponzoring ve sportu znamená obvykle právní vztah mezi sponzorem (firmou, podnikem) a sponzorovaným (sportovní organizace, klub, sportovec), ve kterém dochází k vzájemnému uspokojování zájmů obou partnerů. Sponzorovaný očekává od sponzora finanční prostředky, věcné dary či služby, sponzor za ně vyžaduje nejčastěji propagaci samotné firmy (podniku), loga firmy nebo jejich produktů.

Základním principem sponzoringu je vztah: služba x protislužba. Sponzor očekává za své peníze věcné prostředky nebo služby od sponzorovaného jasně formulované protislužby (např. šíření reklamy týkající se jména podniku samotného nebo jeho produktů).

Sponzorovaný (sportovní klub, organizace, jedinec) využívá prostředků či služeb od sponzora k plnění svých náročných cílů (sportovních, ekonomických, sociálních).

‣ Podpora prodeje

Hlavním úkolem tohoto nástroje komunikačního mixu je přitáhnout pozornost spotřebitele, poskytnout mu základní a podnětné informace., které následně vedou ke koupi sportovního produktu, služby. Často se jedná o krátkodobý proces směřující k rychlé a intenzivní reakci - získat zákazníka.

Typy podpory prodeje v oblasti sportu :

- předvádění sportovních výrobků na místě prodeje
- nabídka kuponů se slevou na sportovní zboží
- výstavky sportovního zboží
- možnost bezplatně si vyzkoušet náradí a náčiní
- rozdávání vzorků zdarma
- soutěže, hry, zábavné akce směřující k získání zákazníka
- volné vstupenky, množstevní sleva, předplatné,
- odměny, bonusy stálým klientům.

- Public relations

Jedná se o systematické a plánovité vytváření dobrých vztahů mezi podnikem a všemi účastníky trhu. Přitom publicita je ta část public relations, která je přímo spojena s podporou firemních výrobků a služeb, jedná se o neplacenou osobní prezentaci výrobku, firmy, myšlenky. Spojit cíle PR se sportem je velmi výhodné a účelné.

PR znamená uvědomělé, dlouhodobé úsilí směřující k získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí s cílem kladně ovlivnit marketingové záměry. Nedůležitějším znakem PR je důvěryhodnost, pravdivost a opravdovost. Jen tak lze dosáhnout příznivého hodnocení a podpory ze strany veřejnosti.

- Osobní prodej:

Osobní prodej má i význam v oblasti sportu, jak pro sportovní produkt materiální, tak v oblasti služeb.

Kontakt se zákazníkem má podle P. Kotlera tři funkce, jejichž cílem je zvýšení nebo udržení vysoké úrovně spokojenosti zákazníka:

- přesvědčit potenciální zákazníky k nákupu služby, přimět současné zákazníky k vyšší spotřebě,
- informovat a radit zákazníkům,
- sledovat potřeby a reakce zákazníků na ně.

V marketingové komunikaci má významný vliv na chování také tzv. "ústní podání". Spotřebitelé se často velmi intenzivně dělí o zkušenosti s ostatními potencionálními zákazníky. Předávají si informace o službách, poskytují osobní doporučení formou ústního podání, což může mít výrazný vliv na propagaci dané služby ostatními spotřebiteli. Pozitivní a negativní informace šířená ústním podáním může výrazně ovlivnit využití služby ostatními spotřebiteli. Přitom negativní zážitky si sdělují zákazníci dvakrát častěji než pozitivní, a tak negativní informace může výrazně snížit zájem spotřebitelů. To v plné míře platí i pro poskytování služeb ve sportu.

- Přímý marketing

Přímý marketing umožňuje velmi přesně se zaměřit na cílovou skupinu potenciálních zákazníků s nabídkou sportovních produktů a získat díky okamžité zpětné vazbě možnost účinné kontroly a regulace trhu. Užívanými nástroji přímého marketingu ve sportu je přímý prodej sportovních produktů, přímá rozesílka, nabídka sportovních prospektů, časopisů a katalogů pro zákazníky, využití elektronických médií, emailu, internetu. [3]

2.2 Management

2.2.1 Obecné pojetí managementu

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Výraz "management" pochází z anglického "to manage", tedy řídit, spravovat, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout. V manažerské terminologii se můžeme setkat s výrazem control, který je obvykle spojován s bezprostředním prosazováním a realizací stanovených úkolů. Představuje obvykle nižší stupeň řídicí činnosti ve smyslu řízení dílčích procesů zejména výrobních, technologických.

Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.

Ačkoliv pojem management v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významových poloh a v jejím rámci různé interpretace. S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

Management jako specifická aktivita (profese) je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.

V literatuře se můžeme setkat s řadou definic, které lze rozdělit minimálně do tří skupin:

- První skupina - zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese:

Management - soubor názorů, zkušeností a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) využívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace. V některých definicích nechybí ani výčet manažerských funkcí, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, motivování, komunikování apod.

Řízení by mělo propojovat vertikálně (ve směru nadřízenosti a podřízenosti, tj. na různých stupních řízení) a horizontálně (tzn. na stejném stupni řízení) útvary a pracovníky v organizaci prostřednictvím plánování, implementace, organizování,

kontrolování. V praxi lze tohoto dosáhnout pouze za předpokladu účinné komunikace. Tyto aktivity bývají označovány jako manažerské funkce, zvláštní postavení mezi nimi zaujímá rozhodování, které představuje součást každé řídicí činnosti.

- Druhá skupina - zdůrazňuje smysluplnost managementu: tzn. dosažení vytyčeného cíle: Management - činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování, právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu. Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. Management chápeme jako organizovanou a systematickou snahu ovlivnit předmět svého zájmu žádoucím způsobem.
- Třetí skupina zdůrazňuje klíčové faktory, které charakterizují soudobé manažerské činnosti: jsou spojeny s rizikem a jejich smyslem realizovat změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů. Management znamená mobilizování a aktivizování všech zdrojů instituce a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.

Shrnutím těchto faktů můžeme formulovat typické rysy soudobého managementu:

- jde o specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby lidé (pracovníci, zaměstnanci) udělali to, co je třeba. *Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí.*

- "tah na branku": řídicí činnosti musí být jednoznačně podřízeny stanovenému cíli. Přitom nemůže jít o jakékoliv dosažené cíle, ale řídicí aktivity musí mít na zřeteli výkonnost organizace - *"manažeři jsou zaměřeni do budoucnosti"*

- četnost úkolů či problémů, které je třeba řešit v zájmu dosažení výše uvedených cílů je značná, vždy je třeba mít na zřeteli priority, klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti a těm přednostně věnovat pozornost - *"dělejme, co je třeba - a ne to co jsme až doposud dělali"*.

- řízení probíhá v podmínkách, kde změny jsou každodenní skutečností a týkají se jak vlastních řízených objektů, tak okolních podmínek. Reakce na změny, přijímání a realizace řídicích záměrů musí probíhat rychle - *"není pravda že velké ryby požírají malé, ale platí, že rychlé ryby požírají pomalé"*.

- riziko je v současnosti dalším rysem manažerských aktivit, rozhodování manažerů o současných podmínkách probíhá za rizika a respektování rizika musí být doprovodným atributem prakticky všech manažerských rozhodnutí.

- realizaci řídicích záměrů manažeri zajišťují prostřednictvím specifických manažerských aktivit, jako jsou rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontrolování apod., a řady metod vyvinutých speciálně pro účely řízení.

2.2.2 Osobnost manažera

Manažer - je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. [11]

Na osobnost manažera jsou kladeny značné požadavky a nároky. Chceme-li charakterizovat osobnost ideálního manažera, je nutné charakterizovat jeho vrozené a získané vlastnosti.

Vrozené vlastnosti manažera:

- Potřeba řídit – Jenom lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení se stávají úspěšnými manažery
- Potřeba moci – Dobří manažeri nespolehnou pouze na svoji autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Mají silný vliv na ostatní.
- Schopnost empatie – Úspěšný manažer musí mít pochopení pro své spolupracovníky. Musí umět zvládnout často se vyskytující emocionální reakce.
- Vhodný temperament – Vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty.
- Inteligence – Skutečný manažer je schopen samostatného tvůrčího myšlení a je vybaven takovými vlastnostmi jako je například představivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, atd. [9]

Získané vlastnosti manažera:

- Odborné znalosti,
- Ekonomické znalosti,
- Sociálně – psychologické znalosti,
- Znalost metod řízení,
- Dobrá duševní a tělesná kondice.

Manažerské dovednosti, které jsou velmi důležité v činnosti manažerů lze členit na:

- Lidské dovednosti – umění pracovat s lidmi, vést lidi a vytvářet vhodné pracovní prostředí, které umožní rozvoj pracovního úsilí a iniciativy,
- Koncepční dovednosti – umění řídit celou organizaci jako systém vedoucí ke stanovenému cíli.
- Technické dovednosti – zběhlost v používání metod a postupů vedoucích k realizaci výkonných činností a procesů.

Manažeři plní v rámci své profese tři základní manažerské úkoly:

- Řízení práce a organizace
- Řízení pracovníků
- Řízení produkce a operace

Přitom musí být respektovány požadavky vyplývající z tzv. „analýzy 4E“ :

- Effectiveness (účelnost)
- Efficiency (účinnost)
- Economy (hospodárnost)
- Equity (odpovědnost)

S manažerskými rolemi úzce souvisí výkon manažerských funkcí, které musí být nutně v souladu, má-li být dosaženo stanovených cílů. Názory na počet a členění manažerských funkcí nejsou jednotné.

Jednou z nejrozšířenějších a dodnes nejužívanějších klasifikací manažerských funkcí uvedli Američané Koontz a Weihrich ve své klasické učebnici managementu:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmístění pracovníků
- Vedení lidí
- Kontrola

Plánování je informačním procesem, vychází ze zajištění a využití informací k diagnóze výchozí situace, odhadu plánovaného rozvoje v prostoru a čase, kde stanovení cílů (jejich hierarchické a časové uspořádání), k výběru scénáře plánu k dosažení cílů, ke stanovení postupu realizace zvoleného plánu.

Organizování znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí (jednotlivců i kolektivů), kteří mají realizaci plánu zajistit (vymezit) potřebné činnosti a jejich vzájemné vazby, vymezit pravomoci a zodpovědnosti, sdružovat lidi do dílčích pracovních kolektivů – vytvářet formální organizační struktury.

Výběr a rozmístění pracovníků – jde o personální zajištění řídicích a řízených procesů. Důraz je kladen na profesní kvalifikační předpoklady pracovníků (jejich schopnosti, znalosti, dovednosti) a jejich rozmisťování a přerozdělování.

Vedení lidí se týká procesů komunikačních mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce), s cílem zajistit efektivnost v plnění úkolů pomocí způsobu přímého i nepřímého usměrňování.

Kontrolování má charakter informačních procesů pro zhodnocení kvantity nebo kvality průběžných nebo konečných výsledků manažerských činností.

Výše uvedené manažerské funkce jsou vykonávány na třech hierarchicky odlišných, ale do jisté míry se překrývajících úrovních.

Tyto úrovně představuje :

- Top management – vrcholový management (dlouhodobá strategie činností),
- Middle management – střední úroveň managementu (výkon operativních činností)
- First line management – funkční management (řízení každodenních činností)

Myšlenkově podobné konceptu manažerských funkcí je pojetí tzv. kritických faktorů úspěchu, které rozvíjí ty stránky manažerské práce, které mají základní význam k dosažení cílů. Nejvíce rozšířenou koncepcí tohoto směru je Mc Kinseyho koncepce „7S“

Koncepce „7S“ je založena na vzájemné podmíněnosti významných faktorů v manažerské činnosti, které jsou základem úspěšnosti:

- Strategy (strategie) – program vrcholového vedení firmy, vymezení a uspořádání soustavy cílů v prostoru a čase a volba postupu k jejich sdružení,
- Structure (struktura) obsahová náplň dílčích částí organizačního systému,
- Staffs (spolupracovníci) – lidé podílející se na realizaci manažerských funkcí,

- Systems (systémy řízení) – metody, techniky, technologie manažerské práce,
- Shared values (sdílené hodnoty) – dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské kulturní poslání činností kolektivů organizace,
- Style (styl manažerské práce) typický způsob jednání vedoucích pracovníků, způsob zvládání manažerských rolí,
- Skills (schopnosti) – soubor znalostí, dovedností, schopností a návyků.

Integrojícím faktorem „7S“ jsou lidé, manažeři. Využití ostatních faktorů zabezpečuje rozvoj organizace i z dlouhodobého hlediska, sladění všech faktorů a jejich komplexní působení je pro celkový úspěch a kladný konečný efekt nezbytné. V případě prvních tří kroků se hovoří o tzv. „tvrdých S“ a zbývající čtyři představují „měkká S“.

2.2.3 Sportovní management

Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik pojmu si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy. [2]

Podle J.B Parkse jsou pro sportovní management charakteristické tři jedinečné aspekty, které jej odlišují od jiného řízení v podnikání:

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží. [9]

Funkce sportovního manažera

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialista vyškolený pro řízení velkých sportovních akcí (mistrovství Evropy, světa, Olympijských her apod.), specialista zabývající se uplatněním ve sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými apod.
- Manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace – výkonných výborů, sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených policií armádou apod.
- Manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb - vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu apod. [1]

2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

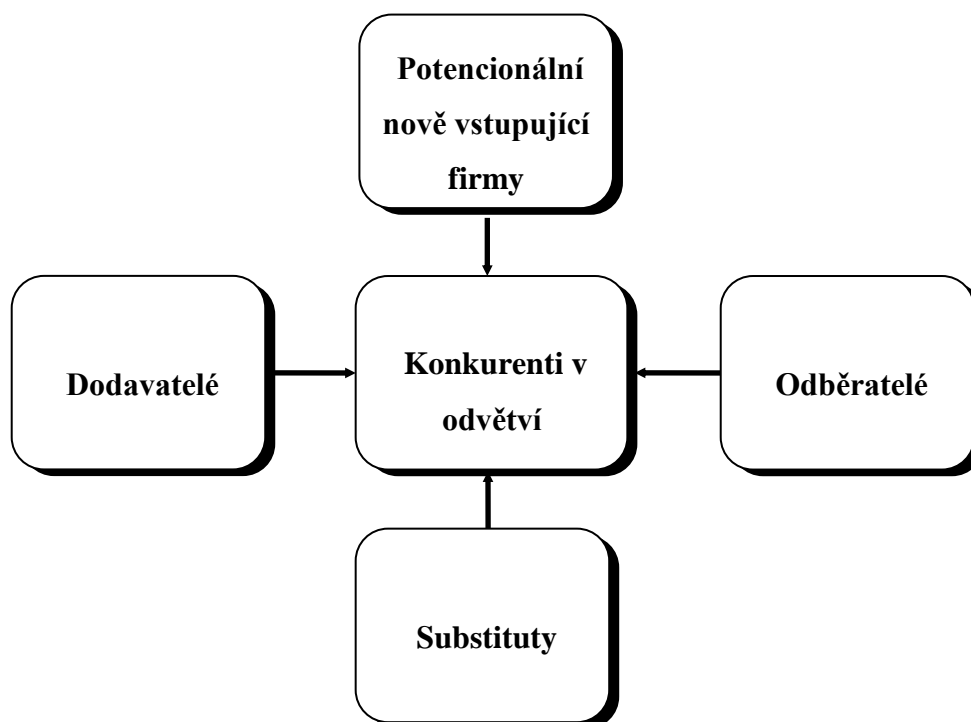
Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, v němž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem se s nimi vyrovnat.

Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na obrázku 2.2. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil. Znalost těchto zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt, a osvětluje ta místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako příležitosti či jako hrozby.

Strukturální analýza je základní východiskem pro formulování konkurenční strategie.

Obr.2.2 Pět konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: [10]

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení těchto faktorů:

- a) Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy).** Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle PORTERA ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.
- b) Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé).** Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.
- c) Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé)** Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů).
- d) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty).** Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

e) Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví) Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností

- › konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- › míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- › fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké,
- › poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované,
- › nové kapacity se budují ve skocích,
- › výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.) [10]

2.4 SWOT analýza

Nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám je SWOT analýza. Podává informace jako o silných (Strengths), slabých (Weaknesses) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K této analýze je však potřeba dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. [4]

Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace ve všech významných funkčních oblastech organizace, jako jsou např.:

- systémy řízení,
- organizační struktury,
- informační systémy,
- kultura organizace,
- personální zdroje a jejich rozvoj,
- výzkum a vývoj, technika,
- finance a ekonomika.

Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí ve všech významných oblastech, kterými v organizacích působících ve veřejném sektoru je zpravidla prostředí:

- politicko – ekonomické,
- legislativní,
- ekonomické,
- demografické,
- technicko – ekonomické,
- ekologicko - ekonomické. [8]

3 Praktická část

3.1 Popis činnosti hráčského agenta

3.1.1 Definice, licencování

Hráčský resp. fotbalový agent je fyzická osoba, (s licenci ČMFS - Česko moravského fotbalového svazu) která za úplatu zprostředkovává jednání mezi fotbalovými kluby a hráči a poskytuje svým klientům další různorodé služby napomáhající k rozvoji jejich kariéry. Veškerá činnost hráčských agentů musí být v souladu s platnými právními regulemi FIFA, (Fédération Internationale de Football Association) které upravují činnost hráčských agentů.

Zájemce o udělení oficiální licence ČMFS žádá příslušný národní fotbalový svaz, dle svého občanství. Žadatel nesmí být nikde trestán za finanční přestupky nebo násilné trestné činy. Žadatel musí zároveň splnit test, který se skládá z těchto okruhů:

- 1) Detailní znalost současných fotbalových regulí, zejména regulí národního svazu, ke kterému agent přísluší.
- 2) Znalost občanského a pracovního práva.
- 3) Znalost jednoho ze světových jazyků (anglický jazyk, německý jazyk, francouzský jazyk).

Žadatel musí zároveň složit kauci u Swiss Bank (Švýcarské národní banky) ve výši CHF 100.000 s neodvolatelným prohlášením, že tato částka bude vyplacena v případě rozhodnutí příslušného soudu, tribunálu, anebo příslušných fotbalových orgánů ve prospěch hráče, klubu nebo zástupce jiného hráče, která utrpěla škodu v důsledku chybné činnosti hráčského agenta.

Hráčští agenti s licenci ČMFS mají právo:

- kontaktovat každého hráče, který nemá podepsanou platnou smlouvu s žádným jiným hráčským agentem,
- zastupovat zájmy kteréhokoliv hráče nebo klubu, který ho žádá sjednat nebo prodloužit smlouvy hráčovým jménem/ jménem klubu,
- pečovat o zájmy kteréhokoliv hráče, který ho žádá, aby tak učinil,
- pečovat o zájmy kteréhokoliv klubu, který ho žádá, aby tak učinil. [13]

3.1.2 Smlouva o zastupování agentem

Hráčskému agentovi je dovoleno zastupovat hráče nebo klub pouze na základě uzavřené smlouvy o zastupování s tímto hráčem nebo klubem.

Pokud je hráč nezletilý, smlouvu o zastupování podepisuje také hráčův zákonný zástupce podle legislativy země, ve které má hráč trvalé bydliště.

Smlouva o zastupování má být platná maximálně dva roky. Může být písemně prodloužena maximálně o další dva roky. Nesmí být automaticky prodlužována.

Smlouva o zastoupení musí výslovně stanovit, kým a jakým způsobem je hráčský agent placen. Všechny zákony platné v zemi, kde svaz sídlí musí být respektovány. Hráčský agent musí být vyplácen přímo a to výlučně svým klientem. Po uzavření příslušné transakce však hráč může dát písemné svolení klubu, aby agenta vyplácel za něj.

Smlouva o zastupování musí obsahovat alespoň následující náležitosti: jména obou stran, dobu trvání a odměnu náležící hráčskému agentovi, obecné platební podmínky, datum sepsání a podpisy zúčastněných stran. Smlouva o zastupování se vyhotovuje ve čtyřech provedeních, všechny musí být řádně podepsané každou ze zúčastněných stran. Jednu kopii si ponechává hráč či klub, druhou kopii hráčský agent, další dvě kopie registruje příslušný fotbalový svaz.

Hráčský agent se musí během své kariéry vyvarovat všech konfliktů zájmů. Hráčský agent smí při transakci zastupovat zájmy pouze jedné strany. Především se agentovi zakazuje mít smlouvu o zastupování, dohodu o spolupráci nebo společné zájmy s druhou stranou či hráčským agentem druhé strany zainteresovaným na transferu hráče či na uzavření pracovní smlouvy.

Výše odměny náležející hráčskému agentovi, který jednal jménem hráče, se vypočítává na základě hráčova hrubého ročního příjmu, včetně částky za podpis, kterou agent pro hráče do pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy o výkonu činnosti vyjednal. Suma nezahrnuje další hráčovi benefity, jako auto, byt, prémie za dosažené body a jakýkoliv bonus či výhodu, které nejsou garantovány.

Hráčský agent a hráč se předem dohodnou, zda hráč vyplatí agentovi odměnu v celkové výši na začátku platnosti pracovní smlouvy, kterou agent pro hráče vyjednal, nebo zda ji bude vyplácet v ročních splátkách koncem každého roku trvání smlouvy.

Pokud se agent s hráčem nedohodnou na zaplacení odměny v celkové výši a pracovní smlouva hráče vyjednaná agentem trvá déle než smlouva o zastupování hráče agentem, má hráčský agent nárok na výplatu ročních splátek i po vypršení smlouvy o zastupování. Tento

agentův nárok trvá do vypršení pracovní smlouvy příslušného hráče nebo hráčova podpisu nové pracovní smlouvy bez účasti tohoto hráčského agenta.

Hráčský agent, který uzavře kontakt s klubem, je za své služby vyplacen jednorázově v předem dohodnuté výši. [8]

Ukázka smlouvy vydaná světovou fotbalovou federací FIFA je doplněna v příloze 1.

3.1.3 Přehled hráčských agentů u nás a ve světě

Profese hráčského agenta je u nás poměrně novým povoláním. První hráčští agenti se objevili záhy po revoluci v roce 1990 avšak největší počet nových agentů registrujeme na přelomu druhého tisíciletí.

V současné době registrujeme v České republice 32 hráčských agentů s licencí ČMFS. Najdeme mezi nimi jak velké agentury zastupující desítky hráčů, tak i nově začínající agenty hledající si hráčské portfolio.

FIFA (Fédération Internationale de Football Association) v současné době registruje 5213 hráčských agentů ze 128 zemí světa.

Největší zastoupení mají samozřejmě největší světové fotbalové velmoci: Itálie 600 registrovaných agentů, Španělsko 550 agentů, Anglie 383 agentů a Brazílie 327 agentů.

Počet hráčských agentů se neustále zvyšuje a tak odlišení vlastní kvalitní nabídky služeb od konkurence je nezbytností.

3.2 Popis agentury Football Management Agency (FMA)

Společnost Football Management Agency, s.r.o. (FMA) založil v roce 2007 Daniel Hanus, hráčský agent licencovaný ČMFS, společně se zahraničním partnerem. Myšlenku o vzniku společnosti zrealizoval necelé tři roky poté, kdy úspěšně složil mezinárodní zkoušky FIFA v září roku 2004.

Obr. 3.1 Logo FMA



Zdroj: [14]

Činnost společnosti je zaměřena na výchovu, podporu a zajištění kvalitního fotbalového růstu mladých a perspektivních fotbalistů. Pro každého hráče se společnost FMA snaží vytvářet optimální podmínky již v mladém školním věku, a to jak u hráčů tuzemských, tak i zahraničních, aby se zcela mohli koncentrovat na svoji sportovní kariéru. Stejně tak poskytuje servis a různorodé služby na profesionální úrovni hráčům patřícím k seniorské kategorii. Individuální přístup ke každému klientovi, kvalitní služby a spolehlivé jednání spojené s absolutní důvěrou je pro společnost FMA základem úspěšné spolupráce.

K nejznámějším klientům společnosti patří reprezentanti ČR v juniorských kategoriích Petr Reinberk (U21, vicemistr Evropy U17, 3. místo ME U19, FC Vítkovice), Michal Karabina (U18, SK Sigma Olomouc), Milan Lutonský (U17, 1.FC Brno) nebo Tomáš Kunc (U17, 1.FC Brno).

V seniorské kategorii pak Jan Laštůvka (Dněpr Dněpropetrovsk), Milan Fukal, Patrik Siegl (SV Kapfenberg), Daniel Tarczal (1.FK Příbram), Stanislav Nohýnek (1.FK Příbram), Jan Kalabiška (1. FC Brno), Lukáš Křeček (1.FC Brno) nebo Richard Veverka (FK Teplice).

Mezi partnery společnosti FMA patří Condor Air Travel Service, KeeperSport, Umbro, LaROS, nebo Lifestyle Sports.

3.2.1 Portfolio služeb společnosti Football Management Agency

- zastupování hráčů
- zprostředkování přestupů
- zprostředkování právního servisu
- zprostředkování odborného lékařského vyšetření a zdravotní péče
- poskytování daňového poradenství
- pojištění sportovců
- sportovní vybavení UMBRO a KEEPERSPORT
- marketing a reklama
- organizace fotbalových stáží v zahraničí
- návštěvy fotbalových utkání v zahraničí
- poradenství v oblasti výživy

3.2.2 Management společnosti

- Daniel Hanus
Hráčský agent s licenci ČMFS
- Bc. Jiří Chalupský
Asistent manažera
- Zdeněk Valnoha
Skauting



3.3 Popis konkurenčních agentur

3.3.1 Sport Invest a.s

Sport Invest je v současné době největší sportovní agenturou v České republice. Jde o skupinu společností s celosvětovou působností v oblasti sportu, sportovního managementu a marketingu, sponzoringu a médií.

Obr.3.2 Logo Sport Invest a.s.



Zdroj: [15]

Je dlouhodobým stabilním partnerem více než třech stovek sportovců a desítek obchodních partnerů. Začátky aktivit společností se datují na konec devadesátých let minulého století. Českému sportu společnosti Sport Invest generovaly za posledních pět let finanční prostředky převyšující 1,5 mld. Kč.

Společnost nastartovala možnost uplatnění osobnostních práv sportovců v reklamě a jejich marketingového využití. Jde například o osobnost Petra Čecha a jeho vystupování v reklamě České Spořitelny.

Mezi nejznámější klienty společnosti Sport Invest Fotbal, kterou jako prezident vede Pavel Zíka patří : Petr Čech, David Rozehnal, Jiří Jarošík, Libor Sionko, Zdeněk Pospěch, Radek Šírl, Marek Matějovský, Radoslav Kováč nebo Martin Fenin.



Služby společnosti Sport Invest:

- Kariérní plánování,
- Jednání o hráčských smlouvách,
- Jednání o přestupech hráčů,
- Zajištění právní jistoty,
- Zajištění kondičního trenéra a výživového specialisty,

- Vedení osobní administrativy,
- Zprostředkování finančního, daňového a investičního poradenství,
- Zprostředkování zdravotních služeb,
- Zajištění regenerace, rehabilitace a dalších souvisejících služeb,
- Služby externí sítě partnerských organizací,
- Využití osobnostních práv zastupovaných sportovců,
- Využití marketingových práv třetích subjektů (klubů, reprezentací, svazů, sportovních událostí, aj.)
- Aktivaci sponzoringu.

3.3.2 International Sports Management s.r.o. (ISM)

ISM s.r.o. je přední evropská společnost s manažerským zaměřením na poskytování různých služeb profesionálním fotbalistům a klubům. Součástí její činnosti jsou také marketingové služby a obchodování s reklamními i televizními právy pro utkání klubových evropských pohárů.

Stoprocentní majitel společnosti Pavel Paska založil firmu v roce 1991 a v té době se jednalo o první agenturu pro zastupování hráčů na území dnešní České republiky.

Během své existence společnost ISM s.r.o. zastupovala mnoho českých reprezentantů, např. Karla Poborského, Patrika Bergera a Vladimíra Šmicera nebo Pavla Kuku. K dalším zastupovaným hráčům patří Tomáše Rosický, Jan Koller, Milan Baroš, Karel Piták, Jan Polák, Michal Švec, Jan Šimůnek, Martin Latka ale také v české lize působící Jaromír Blažek, Tomáš Řepka.



Služby společnosti International Sports Management:

- uzavírání a prodlužování profesionálních smluv,
- realizace přestupů v rámci ČR i v zahraničí,
- plánování hráčské kariéry,
- zprostředkování odborné lékařské péče,
- vyhledávání talentů,
- zprostředkování právních služeb v občansko právních věcech,

- vedení účetnictví,
- daňové poradenství,
- zajišťování sponzoringu pro klienty společnosti ISM,
- zajišťování účasti klientů společnosti ISM na akcích společenského a sportovního charakteru,
- zprostředkování mediálního partnerství pro klienty společnosti ISM.

3.3.3 Nehoda Sport a.s.

Agentura Nehoda Sport je tým seskupený kolem hráčského agenta JUDr. Zdeňka Nehody a jeho synů Davida a Michala, který poskytuje svým klientům veškerý sportovní servis. Zabývá se výběrem talentů, uzavíráním profesionálních smluv, realizováním tuzemských i mezinárodních přestupů, organizováním stáží v zahraničních klubech. Zajišťuje nezbytnou odbornou lékařskou péči a poskytujeme právní služby. Kromě ryze fotbalových aktivit agentura nabízí své služby též v oblasti marketingu a PR.



Mezi nejvýznamnější klienty společnosti patří Pavel Nedvěd, Jan Koller nebo Zdeněk Grygera. V roce 2007 vznikla nová akciová společnost, která v současné době zaměstnává dvanáct zaměstnanců a mezi hráče s největší perspektivou patří Tomáš Hubschman, Tomáš Sivok a Tomáš Necid.

Služby společnosti Nehoda Sport:

- Uzavírání smluv, plánování kariéry,
- Výběr talentů, sledování zápasů,
- Zajištění a vedení kondičního a rekondičního programu,
- Poskytování právních služeb a poradenství,
- Marketing a reklama,
- PR a media, pořádání tiskových konferencí, monitoring médií,
- Management akcí, organizování zájezdů, autogramiád, exhibicí.
- Zajištění účasti na charitativních akcích.

3.3.4 Chovanec Sport Agency a.s.

Agentura Chovanec Sport Agency byla založena Ondřejem Chovancem ve spolupráci s právní kanceláří JUDr. Juliuse Kramariče. Chovanec Sport Agency je agentura s nejsilnějším hráčským portfoliem z agentur tzv. druhého sledu po "silné trojce" (Sport Invest, ISM, Nehoda Sport).

Mezi nejvýznamnější klienty agentury patří: Pavel Horváth, David Limberský, Martin Fillo, Tomáš Frejlich, Matěj Vydra, Milan Mišun nebo Tomáš Pilík.

3.3.5 All Stars Team s.r.o.

All Stars Team s.r.o., součást skupiny Destination Group, je česká sportovní a marketingová agentura, založená v roce 2006. Zaměřuje se na zajišťování servisu a manažerských služeb sportovním týmům, skupinám i jednotlivcům, přičemž prioritní postavení má fotbal.

Služby agentury jsou komplexní a vzájemně provázané, ve vedení společnosti stojí hráčský agent licencovaný ČMFS - Josef Vejmelka a držitel licence UEFA Match Agent - Jiří Valín.

Tvářemi společnosti jsou: Petr Janda, Ondřej Vaněk, David Bartek, nebo Pavel Eissmann.

3.3.6 MLM Sport Management

Společnost MLM Sport Management S.A. byla založena v roce 2005 a v jejím čele stojí licencovaný hráčský agent Martin Říha. MLM Sport Management se zaměřuje především na zastupování mladých, talentovaných a perspektivních hráčů.

Svým klientům poskytuje standardní servis zahrnující, zastupování hráčů, scouting, Zajišťování odborné lékařské péče, finanční poradenství nebo pomoc v oblasti marketingu.

Hráčské portfolio tvoří David Bičík, Radek Dosoudil, Marek Štěch nebo Ladislav Krejčí.

3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

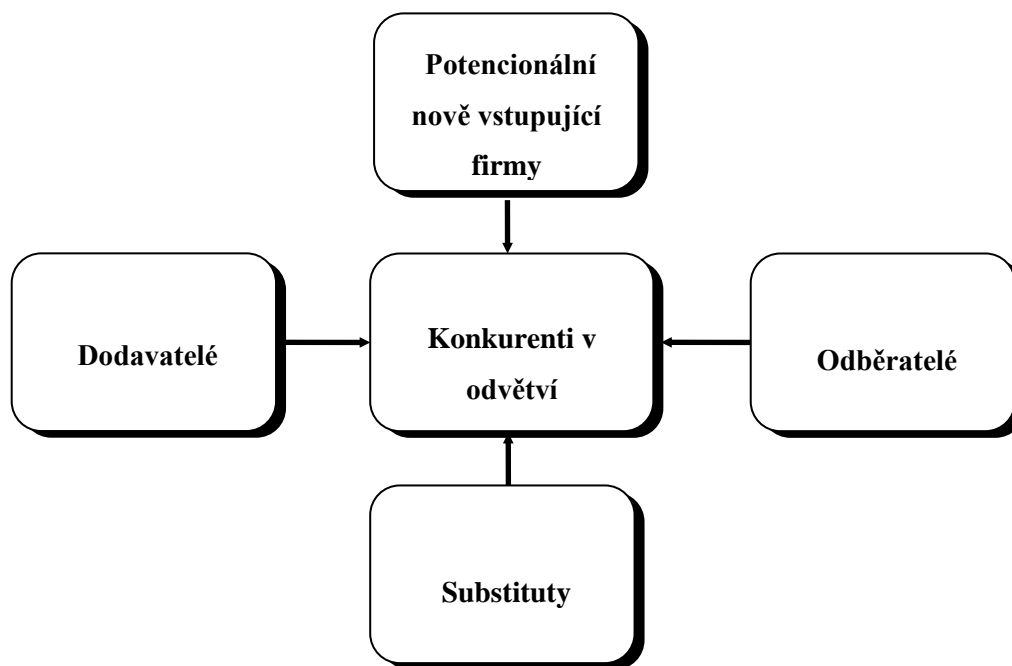
V teoretické části své diplomové práce (str. 21) jsem detailně popsal náležitosti a zákonitosti Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

V této praktické části využiji znalosti Porterovy analýzy a nastíním modifikaci této analýzy na mnou zvolené téma - analýza odvětví hráčských agentů/agentur.

Přínos této analýzy vidím v tom, že nám pomůže detailně rozkrýt dosud skryté vazby daného odvětví, protože nám poskytuje nový, zajímavý náhled a analyzuje toto odvětví z řady nových pohledů.

3.4.1 Analýza jednotlivých segmentů

Obr. 3.3 Pět konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: [10]

1) Konkurenti v odvětví:

Odvětví hráčských agentů/agentur, kterých se týká tato práce, můžeme vymezit z geografického hlediska. Primární skupinou, jakožto nejvíce si konkurující společnosti, jsou pro nás agentury působící a obchodující na území České republiky. Zájem agentur avšak samozřejmě zůstává možnost obchodování i se zahraničními kluby popř. agenty, tudíž do sekundární skupiny můžeme zahrnout i výše zmíněných 128 zemí světa, kde se hráčští agenti vyskytují.

Vzhledem k faktu, že hráčští agenti nejenom prodávají své klienty do zahraničních klubů, ale zároveň i přijímají zahraniční hráče do našich klubů, můžeme hovořit o tom že existuje jak hráčský import, tak hráčský export.

Jako hlavní faktory ovlivňující rivalitu mezi konkurujícími si podniky považují tyto:

- ▶ Velikost a struktura agentur:

V předcházející části práce jsem popsal konkurenční prostředí českých hráčských agentur. Hierarchicky, neboli dle tržního podílu agentur na trhu, je nutno agentury rozdělit do 3 úrovní. Do agentur s nejsilnějším hráčským portfoliem a rozvinutou činností řadíme tzv. "silnou trojici" agentur - Sport Invest, ISM a Nehoda Sport. Mezi agentury "druhého sledu", které poskytují kvalitní služby, mají kvalitně rozvinuté zázemí a nadějně hráčské portfolio řadíme: Chovanec Sport Agency, FMA, All Stars Team a MLM Sport Management. Do tzv. "třetí ligy", neboli začínající hráčští agenti, kteří teprve budují své hráčské portfolio, specifikují a upravují své služby a hledají si pozici na trhu můžeme zařadit ostatní hráčské agenty. O přímé konkurenci můžeme tedy hovořit především v rámci vymezených třech konkurenčních skupin. Přesun v rámci jednotlivých úrovní je samozřejmě možný, avšak možnosti ohrozit pozice tří nejsilnějších agentur jsou kvůli silnému postavení na trhu omezené.

- ▶ Míra růstu odvětví a zvýšení tržního podílu:

Míra růstu odvětví je ovlivněna regulemi FIFA a ČMFS, které je nutné splnit před získáním licence. Bariéry vstupu do odvětví jsou nízké, po splnění předepsaných podmínek nic nebrání vstupu do odvětví, přesto se počet agentů nezvyšuje rapidní rychlostí. Míra růstu odvětví je tedy spíše nízká.

Zvýšení tržního podílu je z velké části také ovlivněno regulemi FIFA a ČMFS. Jedna z nejpodstatnějších částí regulí stanovuje maximální možnou délku kontraktu mezi hráčem a agentem na 2 roky. Zvýšení tržního podílu, v podobě získání kvalitních hráčů od konkurence, je tedy možné.

- Diferenciace poskytovaných služeb:

Diferenciace poskytovaných služeb je závislá na ekonomické síle jednotlivých agentur popřípadě hráčských agentů. Agentury "první a druhé ligy" mohou nabídnout svým klientům, kromě standardní podpory při zajišťování přestupů a vyjednávání o smlouvách i zajištění a vedení kondičního a rekondičního programu, poskytování právních služeb a právního poradenství, služby v oblasti marketingu a reklamy, management akcí nebo zprostředkování odborné lékařské péče. Služby nabízené těmito agenturami jsou si velmi podobné, tudíž diferenciace poskytovaných služeb u rozvinutých agentur je nízká.

- Výstupní bariéry:

Výstupní bariéry vybraného odvětví jsou poměrně nízké. Jak již bylo řečeno výše, délka kontraktu je časově ohraničena na dobu dvou let. Po uplynutí kontraktu může hráč legálně využívat služby libovolné další agentury/agenta. Přímo hráčský agent je omezen délkou platnosti své licence, která je 5 let. Pokud agent v příslušné přezkušovací lhůtě znovu neprokáže požadované znalosti, je licence zbaven.

2) Nově vstupující firmy:

Do vstupujících firem do odvětví, řadíme nově licencované hráčské agenty nebo vznikající agentury, jakožto konkurenty stávajících agentur. Jak už jsem popsal v bodu 1, bariéry vstupu do odvětví jsou nízké a splnění všech legislativních náležitostí umožňuje zájemcům vstup do odvětví. Jako jednu z největších možných překážek vstupu do odvětví můžeme chápat kapitálovou náročnost (kauci). Další bariéru vstupu můžeme spatřovat ve formě získání kontaktů na konkrétní hráče, popř. vedoucí představitele klubů a přístupu k nim.

3) Dodavatelé:

V našem případě můžeme dodavatele služby rozdělit do dvou skupin dle síly vyjednávací pozice.

- Skupina se silnou vyjednávací pozicí: Do této skupiny řadíme především samotné hráče, jakožto předmět veškerého zájmu agentů a přímé dodavatele služby. Dále do této skupiny patří fotbalové kluby, které jsou rovněž dodavatelé hráčů, neboť také kluby prostřednictvím fotbalových agentů nabízí hráče dalším klubům.

Třetí složkou, kterou můžeme zahrnout do skupiny se silnou vyjednávací pozicí jsou samotní hráčští agenti. Standardní praxí je, že zahraniční agenti kontaktují tuzemské hráčské agentury a jejím prostřednictvím dodávají hráče se vzájemnou domluvou na finančním podílu.

- Skupina se slabou vyjednávací pozicí:

Do této skupiny můžeme zařadit veškeré poskytovatele doprovodných služeb, které hráčští agenti resp. hráčské agentury poskytují.

Jde o společnosti poskytující právní služby, pojišťovny poskytující hráčům pojištění všeho druhu, tvůrci webových prezentací, kondiční a trenéři, specialisti v oblasti výživy, finanční poradci, marketingové agentury a další.

4) Substituty:

Substitutem vybraného odvětví je samotné zastupování hráče vlastní osobou bez využití služeb hráčských agentů. Podíl hráčů bez hráčského agenta, kteří absolvuji jednání s klubem ohledně délky smlouvy, výše platu atd. je velmi nízký, pro náš příklad substitutu je ale velmi výstižný. V současné době je naopak trendem využívání služeb agentů již od žákovského popř. dorosteneckého věku. Přesně vyčíslený podíl hráčů, zastupujících se vlastní osobou neexistuje, odhady hovoří přibližně o 3-5 % hráčů.

Trendem, který se ovšem v tomto odvětví očekává, je plné zastoupení hráčů hráčskými agenty. Hráčům odpadne nutnost starat se o náležitosti spojené s přestupem, popř. prodlužováním smlouvy, či vyhledáváním jiných služeb a budou se koncentrovat pouze na svoji hráčskou kariéru.

5) Odběratelé:

Odběratelem služeb hráčských agentů/agentur jsou hráči samotní. Mezi odběratele ovšem řadíme také kluby, které využívají hráčských agentů k získání fotbalistů do svých řad.

3.5 Aplikace SWOT analýzy na agenturu Football Management Agency

Pro ucelený přehled silných a slabých stránek a příležitostí a hrozbách ovlivňující činnost zkoumané hráčské agentury Football Management Agency s.r.o. jsem použil SWOT analýzu. Podkladem pro vymezení jednotlivých částí SWOT analýzy byly především vlastní zkušenosti získané během mého dvouletého působení v agentuře a také rozhovor s majitelem agentury FMA panem Hanusem.

Silné stránky: (Strengths)

- Reprezentanti mládežnických kategorií,
- Dobré vztahy a obchodní vazby se zahraničím,
- Umístění agentury v Jihomoravském kraji,
- Flexibilní manažerský tým.

Slabé stránky: (Weaknesses)

- Slabá pozice na trhu,
- Nereprezentativní a nevyhovující webová prezentace,
- Nerozvinutá síť scoutingu,
- Omezený rozsah poskytovaných služeb,
- Nízké výdaje na propagaci.

Příležitosti: (Opportunities)

- Vyhledávání hráčů na zahraničních trzích,
- Členství v EU - volný pohyb pracovních sil,
- Legislativní podmínky.

Hrozby: (Threats)

- › Pokrytí smlouvou téměř všech tuzemských hráčů, nasycenost trhu,
- › Aktivita konkurenčních agentur na trhu,
- › Legislativní podmínky – limit zahraničních hráčů.

3.6 Výklad SWOT analýzy; návrhy, doporučení a možnosti rozvoje společnosti Football Management Agency

V této "finální" části své diplomové práce budu detailně popisovat veškerá zjištění, ke kterým jsem dospěl aplikací SWOT analýzy. Následovat poté budou konkrétní návrhy týkající se možností rozvoje agentury FMA.

Pomocí SWOT analýzy jsem určil konkrétní aspekty ovlivňující činnost agentury. Pravidlo doplňující teoretické poznatky o SWOT analýze zní takto: Podporujme a snažme se prohlubovat silné stránky, naopak odstraňme slabé stránky, nebo se co možná nejvíce snažme zmírnit jejich dopad. Využijme nabízené příležitosti a bojujeme proti vnějším hrozbám.

3.6.1 Výklad SWOT analýzy

Silné stránky (Strenghts):

- Reprezentanti mládežnických kategorií - Sílu tržní pozice na trhu určuje především hráčské portfolio. Kromě angažování herně vyspělých a zkušených hráčů, se musí především agentury "druhého sledu" zaměřit na vyhledávání a získávání mladých a talentovaných hráčů s velkou budoucí perspektivou. Právě pomocí těchto hráčů může agentura v budoucnosti posilovat svoji tržní pozici. Neméně důležitým činitelem je reklama, kterou si agentura objevením a smluvním závázáním reprezentačního hráče vytváří. Jednoduchý náhled nám nabízí tuto možnost uvažování: Jestliže služeb agentury využívá reprezentant, služby poskytované agenturou mají předpoklad kvality.

V současné době zastupuje agentura FMA pět mládežnických reprezentantů, v kategoriích od 18 do 21 let. Nejvýraznějšími úspěchy těchto hráčů jsou 2. místo na Mistrovství světa do 20 let, 3. místo na Mistrovství Evropy do 17 a 19 let.

- Dobré vztahy a obchodní vazby se zahraničím.

Jak bylo uvedeno v popisu společnosti, agentura FMA s.r.o. byla založena společně se zahraničním (rakouským) partnerem. Spolupráce pokračuje doposud a tak proběhlo již mnoho obchodních operací s vzájemnou výpomocí.

V současné době pracují (hrají) v Rakousku dva hráči zastupovaní společností FMA. V návaznosti na kvalitní spolupráci s rakouským partnerem společnost v současnosti získává kvalitní kontakty v Itálii a dalších zemích Evropy, které mohou nepochybně přinést další možnosti rozvoje - působnosti společnosti FMA.

- Umístění agentury v Jihomoravském kraji

FMA jako jediná z hráčských agentur má sídlo společnosti v Brně a využívá tohoto umístění ke kvalitním vztahům s jihomoravskými kluby a to především 1. FC Brno a 1. FC Slovácko. Umístění sídla společnosti samozřejmě není nejdůležitějším faktorem, ale může ovlivnit rozhodování klientů ve prospěch FMA. Blízkost klientovi a možnost okamžitého řešení vyvstalých problémů je nezpochybnitelným plusem.

V současné době společnost FMA zastupuje čtyři hráče 1.FC Brno, 2 hráče 1. FC Slovácko a 2 hráče SK Sigma Olomouc

- Flexibilní manažerský tým

Pracovní tým společnosti FMA se skládá ze tří osob. Nejvýše postaveným činitelem v hierarchii je p. Daniel Hanus jakožto hráčský agent licencovaný ČMFS a zároveň majitel společnosti. Jednoznačným plusem společnosti je rozdělení odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Je jasné určeno, kdo je zodpovědný za vyjednávání, komunikaci s manažery týmů, komunikaci se zahraničními agenty popř. další doprovodné služby.

Slabé stránky (Weaknesses):

- Na rozbor slabých stránek budou navazovat moje návrhy a doporučení umožňující rozvoj společnosti FMA a bude tedy následovat v další podkapitole.

Příležitosti (Opportunities) :

- Vyhledávání hráčů na zahraničních trzích, možnost tuzemských hráčů na zahraniční angažmá

Jednou z největších příležitostí takřka všech hráčských agentů/agentur je rozšíření jejich hráčského portfolia také ze zahraničních zdrojů. Možnosti jak přivést zahraniční posilu do tuzemských klubů je více. Jednou z možností je velmi rozšířená síť skautů, kteří monitorují dění v nejrůznějších světových ligách a zprostředkovávají tyto informace svým nadřazeným pracovníkům. Následně probíhá výběr nejvhodnějších kandidátů. Nejčastější formou avšak zůstává vzájemná výměna informací a "tipů" na hráče mezi partnerskými agenty z nejrůznějších koutů světa. Přímý kontakt hráčů je nahrazen kontaktem zprostředkovaným skrze další hráčské agenty. V úvodu jsem přesně specifikoval počet hráčských agentů. FIFA v současné době registruje 5213 hráčských agentů ze 128 zemí světa. Možností kontaktu je mnoho. Je nutné ovšem poznamenat, že nalezení solidního a důvěryhodného partnera s podobnou hráčskou filozofií, záměry a kvalitním hráčským portfoliem je velmi komplikované.

Nejnovějším trendem ve výběru zahraničních hráčů je Africký kontinent. Po úspěchu afrických týmů na Mistrovství světa 2006 se zvýšil zájem o tyto hráče rapidním způsobem. Jejich jednoznačným plusem je fyzická zdatnost a z ekonomického pohledu poměrně nízké "pořizovací náklady". Na druhou stranu největším problémem afrických hráčů je neschopnost adaptovat se na místní podmínky, jak ve sportovním, tak v osobním životě.

Naopak tradičním kontinentem na dovoz hráčů ze zahraničí je Jižní Amerika, kde je zásobárna talentů téměř nevyčerpatelná. Minusem této oblasti je také neschopnost adaptace a časté nadhodnocování hráčů přicházejících z tohoto kontinentu.

Dalším frekventovaným trhem v námi zkoumané oblasti je východní Evropa. V tomto případě ale více pozorujeme trend exportu českých hráčů do této oblasti. Nejintenzivnější obchodní vztahy jsou udržovány s Ruskem a Ukrajinou. Díky kvalitě těchto zahraničních lig a ekonomickému zajištění fotbalových soutěží ve zmíněných zemích jsou Rusko a Ukrajina brány jako přestupní stanice talentovaných hráčů na cestě do špičkových evropských klubů. Tento trend je v poslední době často zmiňovaným problémem a množí se diskuze, zda tato "východní" cesta je pro rozvoj talentovaných hráčů tím nejlepším řešením.

- Člen EU, volný pohyb pracovních sil.

Vstup České republiky do Evropské unie umožnil českým občanům pracovat v dalších členských státech bez omezení. Tato výhoda se týkala i fotbalistů. Před vstupem ČR do EU byli naši hráči limitováni regulami FIFA o počtu hráčů z nečlenských států EU. Limit hráčů byl stanoven na 3 hráče ze základní jedenáctky. Tato regule velmi omezovala možné zahraniční angažmá našich fotbalistů. Po vstupu do EU se situace našich hráčů zrušením tohoto omezení rapidně zlepšila.

- Legislativní podmínky

Regule upravující činnost hráčských agentů stanovují maximální možnou délku kontraktu mezi hráčem a zastupujícím agentem na dva roky. Tato podmínka je velmi důležitá z hlediska konkurenčního boje. Hráč není vázán dlouhodobým kontraktem a může poměrně pružně reagovat na kvalitu a spolehlivost poskytovaných služeb.

Z pohledu hráčských agentů se na toto nařízení musíme dívat jako na možnost jak rozšířit hráčské portfolio. Poskytování kvalitních služeb a správně zvolená marketingová komunikace nám může pomoci k získání nových a kvalitních hráčů, kteří zvýší prestiž společnosti.

Hrozby (Threats):

- Pokrytí smlouvou téměř všech tuzemských hráčů.

Většina hráčů první a druhé české nejvyšší soutěže jsou zastupováni hráčským agentem. Ale nejenom profesionální hráči jsou zastupováni hráčskými agenty. Možnosti jak rozšiřovat hráčské portfolio jsem popsal výše, ale pokud nastíníme přímo problematiku zastupovaných hráčů, dojdeme k těmto výsledkům. Věk hráčů zastupovaných hráčskými agenty se neustále snižuje. Smlouvu o zastupování mají podepsanou již i hráči dorosteneckého věku. Vyhledávání scoutů ovšem sahá i do žákovských kategorií, a tak talentovaní hráči podepisují prostřednictvím svých zákonných zástupců smlouvu o zastoupení i ve věku 12 či 13 let. Tento trend vede k neustálému snižování věkové hranice zastupovaných hráčů a pokrytí smlouvou téměř všech hráčů, nejen seniorských, ale i juniorských. Důsledek této činnosti se dá vyjádřit vztahem - kvantita, nikoliv kvalita. V návaznosti na příliš mnoho

zastupovaných hráčů samozřejmě dochází ke snížení kvality služeb agentů, neboť se ztrácí osobní přístup, který je ve vztahu hráč-agent velmi důležitou složkou.

- › Silná pozice konkurenčních agentur na trhu.

Společnost Football Management Agency byla založena v roce 2007, zatímco hlavní konkurenční společnosti působí na trhu již více než deset let. Svoji pozici na trhu mají podloženou kvalitním hráčským portfoliem a proto můžeme hovořit o jisté "zavedenosti" hlavních konkurenčních agentur na trhu.

- › Legislativní omezení – limit zahraničních hráčů

V rámci SWOT analýzy jsem mezi příležitosti zařadil vstup České republiky do Evropské unie, které přispělo k volnému pohybu pracovních sil.

Tento trend se ovšem nelíbí některým fotbalovým orgánům a to hlavně svazům fotbalově nejrozvinutějších zemí. Svazová vedení Anglie a Německa se snaží počet zahraničních hráčů ve svých klubech omezit. Důvody jsou jasné. V těchto zahraničních ligách jasně převažuje počet zahraničních hráčů počet domácích fotbalistů. Tím se samozřejmě snižuje prostor pro rozvoj domácích hráčů v zápasové praxi. Jmenované fotbalové svazy se snaží zavést tzv. pravidlo "6+5", kdy by klub byl nucen nasadit alespoň 5 domácích hráčů. Tento zájem ovšem jde přímo proti jednomu z hlavních pilířů evropských smluv (volný pohyb pracovních sil), a tak zavedení tohoto pravidla je velmi diskutabilní.

3.6.2 Návrhy, doporučení a možnosti rozvoje společnosti Football Management Agency

V této závěrečné části mé diplomové práce podám konkrétní návrhy a doporučení na možnosti rozvoje společnosti Football Management Agency, které budou podloženy přibližnou cenovou kalkulací. Tyto návrhy budou přímo navazovat na dříve provedenou SWOT analýzu, která výstižně a věcně popisuje hlavní nedostatky a slabé stránky společnosti.

▸ Změnit nereprezentativní a nevyhovující webovou prezentaci společnosti FMA

Dlouhodobým problémem společnosti FMA je nereprezentativní a zcela nevyhovující webová prezentace. V současné době, kdy se internet stává jedním z nejrozšířenějších, nejdůležitějších a nejpoužívanějších komunikačních médií je kvalitní webová prezentace jakékoliv společnosti naprostou nutností.

Internetové stránky fotbalových agentur mají za úkol prezentovat společnost, představit zastupované hráče a management společnosti a podat základní informace o dané agentuře. Internetové stránky jsou určeny jako zdroj informací pro všechny potenciální partnery, pro zástupce médií, kteří prostřednictvím aktualit informují veřejnost, slouží jako prostor pro prezentaci partnerů společnosti, široké veřejnosti se zájmem o danou problematiku a v neposlední řadě jako reklama pro možné nově přichozí hráče.

Návrh:

Vytvořit odpovídající webovou prezentaci společnosti, která chce posílit svoji konkurenční pozici na trhu a která svoji obsahovou náplní, designem, aktuálností nebo např. provedením v anglickém jazyce bude odpovídat záměrům a představám majitelů společnosti, jakým způsobem by se měla marketingová komunikace společnosti vyvíjet.

V podzimních měsících roku 2009, kdy jsem sbíral podklady ke své diplomové práci, byl zadán tento požadavek specializované firmě na tvorbu webových prezentací.

Požadavky jsme definovali takto:

- V rámci tvorby webové prezentace bude vytvořen nový moderní vzhled prezentace a bude možné napojit redakční systém umožňující administraci webu bez odborných znalostí,
- Vytvoření dvou jazykových mutací (CZ, EN),
- Základní optimalizace SEO,
- Webová prezentace bude vytvořena v rozsahu současné prezentace a naplněna aktualizovanými daty.
- Udržování doménového jména
- Webhosting (správa) pro doménu o velikosti 1 GB.
- Zřízení neomezeného počtu emailových adres ve formátu jméno@agentfma.cz.

Finální cenová kalkulace zadaného projektu:

Tab. 3.1 Cenová kalkulace pro tvorbu webové prezentace

Služba	Jednotka	Cena
Vytvoření prezentace včetně grafického návrhu	Jednorázově	14.990,--
Webhosting a správa domény	Jednorázově	Zdarma
Správa a administrace webové prezentace	Měsíc	490,--
Hodinová sazba nad rámec správy webové prezentace	Hodina	490,-

Ceny uvedeny v Kč a bez DPH.

Zdroj: Vlastní tvorba

Pro porovnání webových prezentací konkurenčních hráčských agentur jsem vytvořil přehlednou tabulku zobrazující podstatné náležitosti, které by internetové stránky agentur měly obsahovat. Tabulka zobrazuje pro porovnání současnou i nově navrhovanou webovou prezentaci společnosti FMA a posuzuje tedy míru změny, ke které by díky obnově webové prezentace mohlo dojít.

Hodnocení je subjektivní, ale k náhledu na kvalitu webových prezentací, jakožto velmi podstatného komunikačního nástroje současnosti, poslouží zcela dostatečně.

Hodnocení bylo provedeno na stupnici 1-5 (1-nejlepší, 5 nejhorší), dne 15.12.2009.

Tab. 3.2 Hodnocení webových prezentací

	Obsah	Design	Aktuálnost	Popis hráčů	Jazyková mutace	Průměrná známka
Sport Invest	1,5	1	2,5	1,5	2	1,7
ISM	1,5	2	1,5	1,5	2	1,7
Nehoda Sport	1,5	2,5	5	1,5	2	2,5
Chovanec Sport	3	4	2	5	5	3,8
FMA současná prezentace	2,5	4,5	3	2,5	5	3,5
FMA nově navrhovaná prezentace	1,5	2	2	1,5	2	1,8
All Stars	2	2,5	5	2	2	2,7
MLM	1,5	3	4	1,5	1	2,3

Zdroj: Vlastní tvorba

Z uvedené tabulky můžeme vypožorovat, že nejpropracovanější webové prezentace mají dvě nejsilnější společnosti na trhu, a to Sport Invest a ISM.

Za kvalitní webové prezentace můžeme považovat i stránky společnosti Nehoda Sport, MLM a All Stars, kde je ovšem stále mnoho příležitostí k rozvoji.

Naopak nejhůře dopadla prezentace společnosti Chovanec Sport, která neobstála jak z hlediska obsahu, tak ani po designové stránce. Zcela chybí podrobný popis hráčů a stránka je vyhotovena pouze v českém jazyce.

Podstatné pro společnost FMA je, že vytvořením nové webové prezentace společnosti se výrazně vylepšilo postavení FMA v porovnání konkurenčních webových prezentací. Nevyhovující stávající prezentaci, jejíž problém je především v neodpovídajícím designu vázanému k činnosti společnosti, chybějící jazykové mutaci (anglický jazyk) a v neúplné obsahové stránce, nahradila nová webová prezentace, která snese porovnání i s kvalitními prezentacemi nejsilnějších konkurentů.

► **Vylepšit skauting, rozšířit síť skautů.**

V současné době je v pozici hlavního vyhledavače talentů a nových hráčů společnosti p. Hanus. Společně s partnery z řad činovníků klubů vyhledává a oslovuje nejenom mladé talentované hráče, ale i další hráče hledající kvalitnější služby ze strany hráčských agentů.

Ekonomická síla společnosti FMA neumožňuje najmutí specializovaného týmu skautů, který by výše popsanou činnost vykonával, tak jak je tomu u tří nejsilnějších agentur. Přesto je potřeba tuto mezeru vyplnit, ale s využitím ekonomičtějšího řešení, které bude vhodné pro agenturu FMA a její vyhledávací (skautingovou) činnost

Návrh:

Najmout jednoho vybraného vyhledavače talentů a možných nových hráčů agentury, který má široký přehled o juniorské základně, je znalý poměrů a udržuje přínosné kontakty s důležitými činovníky klubů první a druhé ligy. Tito vyhledavači se často rekrutují z řad bývalých hráčů, protože splňují vyjmenované podmínky a to především tu poslední. Kontakty jsou totiž pro činnost scouta jednou z nejpodstatnějších složek práce.

Vyhledavač talentů by mohl být ve společnosti FMA hodnocen takto: Měl by nízký základní plat, pokryté náklady vynaložené na vyhledávání hráčů a hlavní složkou by bylo hodnocení ve formě bonusů za odvedené služby. Konkrétní způsob odměňování navrhuji v této podobě: (viz. tab. 3.3)

Tab. 3.3 Cenová kalkulace odměn vyhledavače talentů

Činnost	Forma odměny
Podepsání smlouvy o zastupování s hráčem	Dle věku a kvalit hráče - jednorázový bonus
Přestup jím podepsaného hráče	3 % z přestupové částky
Každý další přestup tohoto hráče	5% z přestupové částky
Získání kontaktu vedoucímu k přestupu hráče	2% z přestupové částky

Zdroj: Vlastní tvorba

Osoba dalšího vyhledavače talentů by k rozvoji společnosti nepochybně přispěla. Tato činnost je v námi sledované oblasti hráčských agentů zřejmě nejdůležitější a tak doplnění pracovního týmu společnosti FMA, za předpokladu kvalitního výběru vyhledavače talentů, musí být přínosem.

▸ **Rozšířit poskytované služby**

S přijetím další osoby (vyhledavače talentů) do pracovního týmu FMA můžeme uvažovat o dalším rozšiřování služeb společnosti. Jde o služby, které v současné době nebyly poskytovány vůbec, anebo pouze v omezené formě, z důvodu nízkého počtu pracovníků.

Návrh:

Přijetí dalšího spolupracovníka, by se otevřeli možnosti především v oblasti marketingu, reklamy a také PR a rozvoje spolupráce s médii.

V současné době nevykonává FMA takřka žádné aktivity tohoto typu. Je třeba využít rostoucí formy některých zastupovaných hráčů a zvýšit mediální povědomí o těchto klientech. Konkrétně by mohlo jít např. o rozšíření a zdokonalení těchto služeb:

- zajišťování sponzoringu pro klienty společnosti
- zprostředkování vystupování klientů společnosti na sportovních akcích nejrozličnějších druhů,
- zprostředkování vystupování klientů na událostech pořádanými sponzory, partnery,
- zprostředkování vystupování klientů v reklamě a propagačních akcích
- zprostředkování setkání medií s klienty za účelem rozhovoru nebo prezentace hráče resp. společnosti FMA.

▸ Zvýšit povědomí o společnosti

Povědomí o činnosti společnosti je jednou z nejpodstatnějších složek a dá se říci, že i samotný cíl marketingové komunikace.

Kvalitní, atraktivní a dobře mířená forma reklamy, resp. prezentace společnosti může mít podstatný vliv na rozhodování potenciálních klientů, partnerů nebo sponzorů, zda vstoupit do smluvního resp. partnerského vztahu s danou společností.

Současná marketingová komunikace společnosti FMA je téměř nulová. Mým prvním návrhem je výše uvedené vylepšení webových stránek společnosti, jakožto velmi podstatná forma prezentace. Kromě tohoto návrhu spatřuji perspektivu také v dalších formách marketingové komunikace.

Návrh:

Další možnost prezentace společnosti spatřuji v inzerci do specializovaných tištěných médií. V úvahu přichází dvojice tištěných médií, s působností na území České republiky a sportovní tematikou. Jde o Deník Sport a specializovaný fotbalový magazín Hatrick.

Pro účely společnosti FMA lépe poslouží magazín Hatrick, jelikož jde o specializovaný fotbalový magazín, který je čtený a oblíbený mezi českou i slovenskou sportovní veřejností, což dokazuje jeho náklad 50 - 60 000 výtisků (jde o měsíčník).

Cena inzerce v magazínu Hatrick (vhodné pro účely FMA)

Tab. 3.4 Ceník inzerce v magazínu Hatrick

Formát	Cena
1 strana A4	90 000 Kč
1/2 strany A4 na šířku	55 000 Kč
1/3 strany A4 na šířku	35 000 Kč
1/4 strany A4 na šířku	28 000 Kč

Zdroj: [20]

4 Závěr

Moje diplomová práce pojednávala o činnosti hráčských agentů resp. agentur u nás. Samotným cílem práce bylo analyzovat činnost společnosti Football Management Agency s.r.o. a podat konkrétní návrhy, které přispějí k rozvoji a zvýšení tržního podílu zkoumané společnosti.

V teoretické části práce jsem stanovil nutné teoretické podklady práce, ze kterých jsem následně čerpal a vycházel z nich v dalších částech diplomové práce. Definoval jsem a podrobně rozepsal základy marketingu, sportovního marketingu, managementu, sportovního managementu a obou využitých analýz - Porterovy a SWOT analýzy.

V úvodu praktické části jsem se detailně zabýval osobou hráčského agenta a popsal veškeré podmínky, které musí potenciální zájemci žádající o licenci hráčského agenta ČMFS splňovat. Dále jsem vymezil náležitosti, které se objevují ve smlouvě mezi hráčským agentem a klientem (hráčem).

Následně jsem popsal společnost Football Management Agency, její vznik, předmět činnosti, poskytované služby a management společnosti. Jako nezbytné jsem shledal popis konkurenčního prostředí u nás a stručně jsem popsal šest hlavních konkurenčních agentur.

Ve své diplomové práci jsem poté využil znalosti Porterovy analýzy pomocí níž jsem analyzoval odvětví hráčských agentů/agentur. Stanovil jsem které subjekty můžeme zařadit mezi konkurenty v odvětví, nově vstupující firmy, dodavatele, substituty a odběratele. Dle mého názoru tato analýza jednoznačně rozkryla veškeré vazby daného odvětví.

K hodnocení činnosti společnosti Football Management Agency jsem využil SWOT analýzu. Touto analýzou jsem stanovil silné a slabé stránky agentury, které jsem poté podrobněji rozebral. Následují příležitosti a hrozby, které na společnost působí a ovlivňují její činnost z vnějšího prostředí.

V závěrečné části své diplomové práce jsem se zaměřil na podání konkrétních návrhů, které mohou vést k rozvoji společnosti. Návrhy jsem rozdělil do čtyř částí. Jde o změnu nereprezentativní a nevyhovující webové prezentace společnosti, vylepšení a rozšíření skautingu, rozšíření služeb poskytovaných agenturou v návaznosti na přijetí dalšího pracovníka a zvýšení povědomí o společnosti pomocí zkvalitnění marketingové komunikace. Každý z těchto návrhů jsem podrobněji rozepsal a doplnil cenovou kalkulací, která přesně odpovídala potřebám společnosti.

Fotbal obecně patří mezi nejpopulárnější sporty na světě a je velmi sledovaný médii i širokou veřejností. Jako student oboru sportovní management považuji rozkrytí vazeb mezi hráčským

agentem (manažerem), hráčem, popř. klubem a dalšími subjekty za velmi přínosné, zajímavé a přímo týkající se mého studijního oboru. Osoba hráčského agenta může profesní život hráče ovlivnit výrazným způsobem a je tedy důležitou součástí kariéry každého profesionálního fotbalisty. Společnost Football Management Agency je mladou, rozvíjející se společností. Mé aktivní zapojení do chodu společnosti mi umožnilo konkrétně analyzovat její nedostatky, a proto si myslím, že mnou podané návrhy pomohou k rozvoji společnosti a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Seznam požité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1.vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172s. ISBN 80-7219-010-5
- [2] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. 88s. ISBN 80-248-0827-7
- [3] DURDOVÁ, I. *Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava. 2010. 100s. ISBN 978-80-248-2164-1
- [4] JANEČKOVÁ L., VAŠTÍKOVÁ M.: *Marketing služeb*, Grada publishing s.r.o., 1.vyd. Praha 2001, 179s. ISBN 80-7169-995-0
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management*. 7.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2
- [6] KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 855s. ISBN 80-247-0513-3
- [7] MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 312s. ISBN 80-7169-297-2
- [8] PACUT, M., KOSÍK, M. *Smlouvy ve sportu*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. 73s. ISBN 978-80-248-2004-0
- [9] PARKS, J.B. *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics, 1998. 950s.
- [10] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 400s. ISBN 80-85605-11-2
- [11] VEBER, Jaromír. *Management, moderní manažerské přístupy*. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o. 2009. 733s. ISBN 978-80-7261-200-0

World Wide Web:

- [12] *Defence and strategy* [online]. 2001 [cit. 2010-02-28]. Obrana a strategie. Dostupné z WWW: <<http://www.defenceandstrategy.eu/>>. ISSN 1802-7199.
- [13] *FIFA.com* [online]. 1994 [cit. 2010-01-28]. FIFA. Dostupné z WWW: <<http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/administration/playersagents/regulations>>.
- [14] *FMA* [online]. 2009, 22.4.2010 [cit. 2010-03-28]. Agentfma.cz. Dostupné z WWW: <<http://agentfma.cz/cs/sluzby/?mt=51>>.
- [15] *Sport-invest.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-02-15]. Sport Invest a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.sport-invest.cz/Sport-Invest-agent-cz>>.

- [16] *ISM football* [online]. 2009 [cit. 2010-04-07]. International Sport Management. Dostupné z WWW: <<http://www.ismfootball.com/cz/o-nas/>>.
- [17] *Nehodasport* [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Agentura Nehoda Sport. Dostupné z WWW: <<http://www.nehodasport.cz/sluzby.html>>.
- [18] *Allstarsteam* [online]. 2007 [cit. 2010-02-28]. All Stars Team. Dostupné z WWW: <<http://www.allstarsteam.cz/about/>>.
- [19] *Mlm-sport* [online]. 2007 [cit. 2010-03-28]. MLM Sport Management. Dostupné z WWW: <<http://www.mlm-sport.com/cs/>>.
- [20] *Hattrick* [online]. 2002 [cit. 2010-04-20]. Hattrick. Dostupné z WWW: <<http://www.hattrick.cz/>>.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

.....
Adresa trvalého pobytu studenta:

Seznam příloh

Příloha č.1: Smlouva mezi hráčským agentem a hráčem dle regulí FIFA

Příloha č. 1

Příloha č. 1 Smlouva mezi hráčským agentem a hráčem dle regulí FIFA

Standard representation contract for players agents

The parties

.....

(Players' agent's first name, surname, exact address and name of company, if applicable)

..... (hereinafter: the players' agent)

and

.....

(Player's first name (and nickname, if applicable), surname, exact address and date of birth or club's

name and exact address)

..... (hereinafter: the client)

have agreed to conclude a representation contract as follows:

1) DURATION

This contract shall be valid for

(no. of months, maximum 24)

It shall take effect on and terminate on

(exact date) (exact date)

2) REMUNERATION

Only the client may remunerate the players' agent for the work he has accomplished.

a) Player as client

The players' agent shall receive commission amounting to % of the annual gross basic salary due to the player as a result of employment contracts negotiated or renegotiated by the players' agent, payable as follows:

– a lump sum payment at the start of the employment contract:

– annual payments at the end of each contractual year:

(mark as appropriate)

b) Club as client

The players' agent shall receive commission amounting to

in one lump sum. (exact amount and currency)

3) EXCLUSIVITY

The parties agree that the placement rights be transferred exclusively:

non-exclusively:

(mark as appropriate)

to the players' agent.

4) OTHER AGREEMENTS

Any other special arrangements that comply with the principles contained in the players' agents regulations shall be enclosed with this contract and deposited with the relevant association.

5) MANDATORY LEGISLATION

The parties agree to adhere to the statutes, regulations, directives and decisions of the competent bodies of FIFA, the confederations and the relevant associations, as well as public law provisions governing job placement and other laws applicable in the territory of the association, as well as international law and applicable treaties.

The parties agree to submit any claim to the jurisdiction of the association or FIFA. Recourse to ordinary courts is prohibited unless specifically provided for in the FIFA regulations.

6) FINAL NOTES

This contract has been signed in fourfold and the copies have been distributed as follows:

1. Association with which the players' agent is registered:

.....

(exact name)

2. Association with which the client is registered:

.....

(exact name)

3. Players' agent

4. Client

Place and date:

Players' agent: Client:

.....

(signature) (signature)

Confirmation of receipt of contract:

Place and date:

The players' agent's association: The client's association:

.....

Zdroj: [13]